

¿Enamorarse del Problema o de la Solución? Reflexiones en el Emprendimiento Social¹

Pérez-Castillo, David²

Resumen

“Enamórate del problema y no de la solución” es una frase que nos invita a entender a profundidad al cliente o beneficiario, antes de enfocarnos en establecer alternativas prontas o sin suficiente análisis. Sin embargo, un uso no adecuado dentro de programas de incubación o aceleramiento puede resultar en un exceso de análisis y no necesariamente generar las condiciones clave para el éxito de un emprendimiento social. En este artículo se presentan los antecedentes históricos de la frase, así como dos reflexiones personales

derivadas de su uso, la primera cuestiona la carencia metodológica que acompaña al concepto y la segunda busca generar la reflexión sobre los elementos clave que contribuyen a un emprendimiento exitoso. Este trabajo es realizado con la intención que sea de utilidad en procesos de formación de agentes de cambio, construcción de competitividad y en la incubación de negocios socioambientales.

Palabras clave: Proyectos socioambientales, Emprendimiento social, Competitividad, Incubación de negocios, México.

1 Artículo de reflexión derivado del Programa de Investigación del Ecosistema de Innovación Social, ejecutado de enero 2021 a la fecha, como parte de las actividades del GIEE de Innovación Social y del GIEE de Comportamiento de Consumidor y Marketing Consciente del Tecnológico de Monterrey, México. Este trabajo no recibió financiamiento específico.

2 Doctor en Ciencias Administrativas por el EGADE Business School, Escuela de Negocios. Tecnológico de Monterrey. Especialista en sustentabilidad en negocios, emprendimiento social y economía circular. Correo: david.perez@tec.mx ORCID: 0000-0002-6918-5109

Autor para Correspondencia: David Perez-Castillo, david.perez@tec.mx
Recibido: 08/05/2022 Aceptado: 10/11/2022

*Los autores declaran que no tienen conflicto de interés

To fall in love with the problem or with the solution? Reflections on social entrepreneurship

Abstract

“To fall in love with the problem and not with the solution” is a phrase that invites us to fully understand the client or beneficiary before focusing on establishing quick alternatives or without sufficient analysis. However, improper use within incubation or acceleration programs can result in an excess of analysis and not

necessarily generate the key conditions for the success of a social enterprise. This article presents the historical antecedents of the phrase, as well as two personal reflections derived from its use, the first questions the methodological lack related to the concept and the second seeks to generate a reflection on the key elements that contribute to a successful entrepreneurship. It is expected to contribute to training processes for change agents, building competitiveness, and in the incubation of socio-environmental businesses.

Keywords: Socio-environmental projects, social entrepreneurship, Competitiveness, Business incubation, Mexico.

Apaixonar-se pelo problema ou pela solução? Reflexões sobre empreendedorismo social

Resumo

“Apaixonar-se pelo problema e não pela solução” é uma frase que nos convida a compreender plenamente o cliente ou beneficiário antes de focar em estabelecer alternativas rápidas ou sem análise suficiente. No entanto, o uso indevido em programas de incubação ou aceleração pode resultar em excesso de análise e não necessariamente gerar as condições-chave para o sucesso

de um empreendimento social. Este artigo apresenta os antecedentes históricos da frase, bem como duas reflexões pessoais derivadas de seu uso, a primeira questiona a carência metodológica relacionada ao conceito e a segunda busca gerar uma reflexão sobre os principais elementos que contribuem para um empreendimento de sucesso. Espera-se contribuir nos processos de formação de agentes de mudança, na construção da competitividade e na incubação de negócios socioambientais.

Palavras-chave: Projetos socioambientais, Empreendedorismo social, Competitividade, Incubação de empresas, México.

Introducción

Si has estado alguna vez en un programa de emprendimiento social, seguro te tocó escuchar la frase de “enamórate del problema y no de la solución”. En este artículo comparto las razones por las que cada vez más observo una necesidad de cuestionar la frase, científicamente hablando, aunque entiendo su sentido.

El emprendimiento social puede significar varias cosas (Martin and Osberg, 2007). Están desde aquellos que tratan de revertir una problemática social (como pobreza, falta de educación, violencia, entre otros) y generan un proyecto con o sin fines de lucro. En segundo lugar, se incluyen quienes desarrollan productos o servicios con menor impacto ambiental o aquellos que pretenden revertir procesos de deterioro. En una última categoría podríamos considerar a proyectos dirigidos a la “base de la pirámide” (los más pobres), generalmente para que tengan acceso a algo (productos, servicios, créditos, etcétera). En este artículo, al referirme a emprendimientos sociales considero únicamente a aquellos proyectos sociales o ambientales con fines de lucro, y no a aquellos proyectos que pudieran entrar en otras categorías.

También quiero mencionar que lo que comparto constituye una percepción personal que proviene de tres fuentes. La primera, es la experiencia al implementar y apoyar emprendimientos sociales desde 1999 al impulsar la primera ecotienda en el Valle de Toluca, México y el asesoramiento de proyectos generados en la Universidad del Medio Ambiente, la Universidad Autónoma del Estado de México y el Tecnológico de Monterrey. La segunda fuente, es la participación como dictaminador en certámenes de emprendimiento como Hultz Price, Green Tech Challenge, Earthshot Prize, Certamen ConCausa, entre otros. Y, por

último, del diálogo que mantengo con actores clave en el ecosistema de innovación social mexicano. Tengo una enorme admiración por las personas e instituciones que promueven el emprendimiento social bajo el lema de “enamórate del problema y no de la solución”. Reconozco su gran labor, he sido parte de algunas de ellas, y me interesa generar aportaciones que contribuyan a su propósito.

Este artículo se encuentra dividido en tres secciones. En la primera se presentan los resultados de una revisión documental en búsqueda del origen y soporte documental sobre la frase indicada. En una segunda sección se discuten dos reflexiones que conllevan a repensar un uso pertinente de la frase. Por último, se presenta un análisis prospectivo en torno a lo que se visualiza estará sucediendo en entornos de emprendimiento y las conclusiones respectivas.

Origen del concepto “enamórate del problema y no de la solución”

Resulta difícil atribuirle dicha frase a alguna persona o institución. Mediante una búsqueda histórica en internet, se encontró que las primeras menciones de “*fall in love with the problem, not the solution*” están relacionadas con Daniel Debow y David Stein co-fundadores de Ryppl (Reuber, 2011), Brad D. Smith fundador de Intuit (Smith, 2012) y Uri Levine, co-fundador de Waze (Clark, 2014). En español, las primeras menciones aparecen provenientes de Tadashi Takaoka, subgerente de fondos para el emprendimiento en Corfo (Takaoka C., 2013) y Daniel Medina, director de Consultoría Estratégica de Opinno (Medina, 2013). Estas referencias se encuentran entre 2010 y 2013, pero es probable que ellos la hayan tomado de algún otro lado. Lo cierto es que antes del 2010 no hay referencias a la frase, tomando relevancia apenas hace unos 5-7 años. Por lo cual, en primer lugar, es muy reciente en términos de un proceso

histórico y, en segundo lugar, en ninguno de ellos aparece un soporte a dicho concepto, más allá de la intención.

En una búsqueda en texto completo en las bases de datos de artículos científicos Scopus y Web of Science, usando las palabras claves “fall in love with the problem” y sus posibles combinaciones en inglés y español, únicamente se encontró un artículo que hace referencia al concepto, sin embargo, solo lo menciona como un *“mantra popularizado que genera que los emprendimientos eventualmente actúen en industrias cruzadas, por lo que las fronteras [entre las industrias] se vuelven difusas”* (Alvarez-Salazar, 2020 p 33). En otras palabras, a pesar de ser un concepto ampliamente usado, carece de soporte metodológico documental, al menos en cuanto a investigación científica se refiere.

En el contexto del emprendimiento en general, la frase de “enamórate del problema y no de la solución” hace referencia a que muchas veces los emprendedores (o desarrolladores) tienen una “idea” u “ocurrencia” y, sin haber entendido bien la necesidad de la persona/cliente, se “casan” con esa idea, dedicándose a desarrollar e invirtiendo tiempo, dinero y esfuerzo en algo que no va a tener futuro comercial. Para ejemplificar esta situación, podemos mencionar el caso de “RunPinner” en Shark Thank México (2021), en donde una persona invirtió mucho dinero en generar un producto que ideó aisladamente, atendiendo a una moda pasajera de 2017, y que no era atractivo comercialmente. Es decir, se enamoró de su solución y no entendió un problema o necesidad de un cliente concreto y sustancial.

En el ámbito del emprendimiento social, la frase hace referencia más o menos a lo mismo, a que no se “casen con la idea”, con la particularidad de que la necesidad o problema a resolver no es solo del consumidor, sino que implica un problema social y/o ambiental. Igualmente, se observa la tendencia de que

emprendedores sociales (generalmente jóvenes, sin excluir a adultos) desarrollan soluciones sin entender completamente el problema que está “allá afuera”. En el contexto del emprendimiento social la primera referencia aparece en el blog de Feedback Labs en Estados Unidos (Fetahaj, 2017).

En términos positivos “enamorate del problema” hace referencia a que seas capaz de centrarte en el problema o la necesidad del usuario final y hacer diferentes soluciones para testearlas, pilotearlas, hasta que valides alguna de ellas. Solo por mencionar algunos ejemplos, este enfoque lo apropian varias metodologías, como *lean*, *scrum* y *design thinking*, donde lo importante no es generar “el gran plan” sino salir rápidamente con un prototipo o producto mínimamente viable y sobre ese trabajar haciendo iteraciones hasta lograr el suficiente desarrollo al mismo tiempo que se valida el mercado.

Precauciones a “enamorar del problema”

Entiendo y comparto la esencia de que los emprendedores sociales deben hacer un esfuerzo mayor en comprender a profundidad la problemática, las necesidades latentes y profundas de su cliente o beneficiarios y no construir sobre solo “una idea”. Yo mismo, en su momento se lo dije a varios emprendedores sociales. Sin embargo, lo que he visto que se genera en procesos de emprendimiento (formal y no formal) me lleva a cuestionarme si es que estamos sobrevalorando y/o aplicando una tesis que no ha sido estudiada en sus fundamentos metodológicos y no se ha cuestionado en los resultados que genera.

A continuación, presento dos puntos que me indican que necesitamos reflexionar más sobre esta frase, no para descartarla, sino para encontrar su justo fundamento y aplicación.

En particular, me dirijo a los facilitadores de procesos de emprendimiento social.

1. Hay problemas que las personas no van a afrontar (pero te dicen que sí).

Es decir, tú como emprendedor social detectas un problema (social o ambiental) en una cierta población. La fórmula a la que hacemos referencia indica que estudies el problema de tal forma que entiendas los involucrados y sus implicaciones, y, mediante diversas metodologías, generes un diagnóstico y establezcas propuestas (“soluciones”) que pueden ser puntuales o sistémicas. Pero muchas veces el problema definido, ya sea de forma individual o mediante co-diseño, no se encuentra en un momento en el que se pueda propiciar un proceso de cambio o de emprendimiento, aunque todos los involucrados te digan que “sí” (y no es porque te mientan), pero como te dijeron que te “enamoraras del problema” vas a estar trabajando sobre él y dándole vueltas, probablemente con resultados mucho menores a tus expectativas como emprendedor.

Para puntualizar lo anterior, expongo un caso concreto. En una población cercana a Valle de Bravo en el Estado de México, hay una comunidad en condiciones de marginación en donde la principal actividad de las mujeres es ser empleadas domésticas de “las casas de los güeros” -como ellas dicen-, haciendo referencia a casas de gente de nivel socioeconómico alto. Esta actividad no les genera el suficiente ingreso, les da problemas por desatender a sus hijos y, en resumen, las mantiene en un ciclo vicioso de pobreza (Agudelo, 2021).

Una emprendedora social de la comunidad identificó el problema y trabajó con las mujeres durante dos años. Hizo procesos de co-diseño mediante reuniones individuales y en colectivo, tanto estructuradas y no estructuradas, incluyendo observación participante. Derivado de ello, realizó pilotaje

de diferentes alternativas para resolver el problema mediante la generación de una actividad económica que les sacara del ciclo vicioso mencionado y las incluyera en un ciclo virtuoso. Estas alternativas incluyen cultivos de traspatio, elaboración de conservas, elaboración de botanas saludables y la organización de una caja de ahorro, principalmente. Asimismo, la emprendedora generó procesos de empoderamiento mediante talleres asociados a la feminidad y el cuidado familiar, particularmente relacionados con la alimentación de los niños, entre otros. Es decir, siguió lo que las metodologías de emprendimiento social e intervención comunitaria dictan -enamorándose del problema y no de la solución-.

Pero, a pesar de sus esfuerzos, después de dos años no logró generar un prototipo o echar a andar una propuesta que pueda atender el problema de pobreza de la comunidad (con toda la carga de frustración e impotencia que eso genera). Dicho de otra forma, esta emprendedora vio el problema y cuando hablaba con las mujeres todas le decían que sí era el principal problema que tenían. En eso estuvo trabajando, sin “enamorarse de ninguna solución” y estudiando el problema. Al paso del tiempo, se dio cuenta que era un problema que no querían resolver realmente. Las mujeres en esa comunidad se encontraban en una cierta zona de confort en la cual los esfuerzos por generar una actividad económica que les diera mayores satisfacciones en diversos sentidos, no solamente financieros, eran mucho mayores que quedarse en la situación en la que se encontraban.

En este caso, la orientación que recibió la emprendedora social no tuvo buenos resultados. Fueron dos años de su vida invertidos en tratar de solucionar un problema que sí existía y no existía al mismo tiempo.

Corolario #1. No enviemos a los emprendedores sociales que “se enamoren

del problema” sin ninguna metodología complementaria que les ayude a entender la complejidad del ser humano y de las dinámicas poblacionales, porque es posible que “el problema” no sea un problema lo suficientemente centrado para generar un emprendimiento, pero nosotros ya los mandamos a que se enamoraran.

2. ¿Enamorarte del problema es lo que da la potencialidad de un emprendimiento social?

Estudiar el problema y el contexto da muchas veces información suficiente para definir cómo “atacar” el problema, inclusive aporta la información para encontrar dónde y cómo se pudiera desarrollar una empresa social. Este paso de estudiar el problema me parece obligado para cualquier emprendimiento y más para los emprendimientos sociales. Pero, siguiendo este tren de pensamiento, surge la siguiente duda ¿enamorarte del problema es lo que permitirá iniciar y sostener el emprendimiento?

Analicemos los emprendimientos sociales que pudiéramos definir como exitosos. Permíteme hacer una breve (y quizás incompleta) definición de emprendimiento social exitoso. Llamaremos exitosos a los emprendimientos que lograron salir al mercado y se han mantenido para cruzar el “valle de la muerte” (los primeros dos a tres años) logrando captar inversión y crecer a tasas lo suficientemente aceptables en materia de ventas e impacto. Es decir, los emprendimientos sociales que están buscando concursos, los *headhunters* y las instituciones que se dedican a procesos de aceleración, en general son aquellos que generalmente cuentan con ventas anuales superiores a los 50 mil USD.

Considerando estos emprendimientos exitosos, reflexionemos sobre las siguientes preguntas: ¿se enamoraron del problema

o encontraron una oportunidad en el mercado?, ¿se enamoraron del problema o tuvieron los recursos y contactos correctos?, ¿se enamoraron del problema o tenían ya un cliente seguro?, ¿se enamoraron del problema o encontraron el *timing* adecuado?, ¿se enamoraron del problema o mantuvieron su solución el tiempo suficiente hasta que la cantidad suficiente de personas la valoró?, ¿se enamoraron del problema o se enamoraron en la medida correcta de su solución?

Por cuestiones de confidencialidad no nos referiremos casos específicos, pero haciendo una revisión de muchos de estos emprendimientos, se puede observar que la posibilidad competitiva o la capacidad de salir y mantenerse en el mercado no fue (o no fue solo) porque se hayan “enamorado del problema y no de la solución”. Tampoco quiero argumentar que no hayan estudiado el problema social a profundidad, sin estar exentos de cometer errores sobre la marcha. Seguramente lo analizaron y muchos de ellos tuvieron procesos largos de prototipado y validación hasta que encontraron la fórmula correcta, y ya en el mercado han tenido reveses importantes.

Muchos de los emprendedores sociales exitosos reconocen que hubo “algo” que les permitió lograr cruzar el “valle de la muerte”, como por ejemplo el acceso a las personas correctas dentro de empresas con alto potencial de ser clientes dados los vínculos sociales (por ejemplo, emprendimientos sociales que funcionan porque trabajan muy de cerca con empresas grandes); el recurso económico y de soporte que les permitió lanzar el primer modelo en la escala suficiente para hacerlo rentable (por ejemplo, una comercializadora de productos amigables con el ambiente que contaba con camioneta y un local de tamaño suficiente ubicado en la colonia y calle donde pasaban los clientes adecuados, además de una reserva financiera para operar al menos un año con pérdidas); o la posibilidad de mantener

el emprendimiento (con muchos esfuerzos) hasta que se logra la escala del mercado suficiente para ser rentable (este es el caso de varios prestadores de servicios y despachos de consultoría). Un listado que puede servir como referencia para analizar los casos e historias de emprendimientos sociales mexicanos desde las aristas que he compartido, se encuentra en el reciente censo publicado por Disruptivo. tv (2020). En este censo, se hacen evidentes diferentes condiciones que, en conjunto, inciden en los procesos de desarrollo de los emprendimientos sociales.

Elementos que sintetizaba como: oportunidad de mercado, red de contactos o mentores, recursos para sostener el tiempo suficiente el inicio de operaciones, coyunturas tiempo-oportunidad-comunidad (*timing*) y estrategias comerciales para visibilizar la solución, son algunos que se pueden considerar factores de éxito, de los cuales no pretendo hacer una lista exhaustiva. Lo que me interesa es invitar al lector a reflexionar sobre si centrarse en enamorarse del problema es lo que viabiliza los emprendimientos sociales. Si es así, ¿por qué tantos años de investigación de la problemática socioambiental no nos han permitido generar los emprendimientos sociales necesarios? Y si no es así, ¿en qué debemos de enfocar los esfuerzos o cómo debemos distribuir el tiempo de los emprendedores sociales y de las instituciones promotoras?

Corolario #2. No nos saltemos el ejercicio de estudiar la problemática, pero tampoco basemos las esperanzas de los emprendedores sociales en ese conocimiento. Además, las instituciones tenemos que dedicarnos a cultivar y facilitar esos otros “factores de éxito” y acompañamiento que van más allá del estudio y diseño.

Análisis prospectivo

Un análisis de la prospectiva en este tema nos invita a explorar dos contextos entrelazados, el primero concerniente a los emprendedores y el segundo sobre las estructuras de formación. En el primero de ellos, observamos que es una tendencia natural que, en la primera aproximación a un problema de emprendimiento, el emprendedor observe la necesidad y proponga soluciones desde su propia perspectiva, sin embargo, notamos dos formas de reacción por parte de los emprendedores en subsecuentes aproximaciones al problema de emprendimiento. En la primera, al emprendedor le cuesta trabajo salir de su propia lógica y en el segundo, el emprendedor desarrolla una mirada empática. Considerando lo anterior un gradiente, valdría la pena obtener más información empírica sobre las causas y consecuencias en cada una de las vertientes, con la intención de fortalecer al emprendedor. Sin embargo, el emprendimiento social invita a que cada vez más el aspecto empático forme parte de la visión del emprendedor desde el punto de partida.

Ahora bien, entendiendo a las estructuras de formación como los programas de emprendimiento, las instituciones y los facilitadores, vemos que cada vez se busca desarrollar metodologías de aprendizaje y formación más robustas, sin embargo, la mayoría de ellas se hacen en función a conocimientos no basados en estudios científicos. Se percibe que, en un futuro próximo, en la mayoría de los espacios de emprendimiento se seguirán promoviendo métodos no puestos a prueba o enfatizando la mirada académica, pero se espera que cada vez se incluyan más conocimientos de causa en los métodos y estructuras del fomento al emprendimiento.

Conclusión

Invitar a los emprendedores sociales a “enamorarse del problema y no de la solución” mediante un proceso analítico y aterrizado a las condiciones del territorio es importante, sin embargo, se tiene que cuidar qué tanto de la mirada académica se está exigiendo, más que de una mirada operativa. Una mirada académica se enfoca en el análisis, el entendimiento profundo y la descripción de la situación validada por un guía o experto, casi siempre un profesor o un investigador. Mientras que una mirada operativa se enfoca

en un análisis suficiente que permita generar un producto mínimo viable y, mediante iteraciones, el producto se mejora y se inserta mejor en el sistema social específico, además, la validación no la proporciona un experto sino el mercado.

Existe un momento en el que el emprendedor tiene que enamorarse de su solución, para poder cruzar las adversidades del arranque. Por ello, incubadoras y aceleradoras debemos ser cuidadosos en las metodologías y el acompañamiento otorgado, para no caer en ideas no suficientemente soportadas o clichés metodológicos.

Referencias

- Agudelo, L. (2021), “Diagnóstico participativo del sistema alimentario de San Mateo Acatitlán”. Tesis de Maestría. Universidad del Medio Ambiente.
- Alvarez-Salazar, J. (2020). The fuzzy boundaries in start-up firms’ industries. a social network analysis. *Journal of technology management & innovation*, 15(4), 30-42. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242020000400030>
- Clark, L. (2014), “Waze cofounder: ‘fall in love with the problem, not the solution’”, *Wired*, available at: <https://www.wired.co.uk/article/waze-uri-levine>.
- Disruptivo.tv (2020), “1er Censo de Empresas Sociales en México”, We Love Impact S.A.P.I. de C.V., available at: <https://disruptivo.tv/censo/>
- Fetahaj, R. (2017), “3TT: Three Ways to Seek Feedback as an Aspiring Social Entrepreneur!”, *Feedback Labs*, available at: <https://feedbacklabs.org/blog/2017/07/06/three-ways-to-see-feedback-as-an-aspiring-social-entrepreneur/>.
- Martin, R.L. and Osberg, S. (2007), “Social Entrepreneurship: The Case for Definition”, *Stanford Social Innovation Review*, Vol. Spring, pp. 1–13. https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition
- Medina, D. (2013), “Foro RedEmprendia”, available at: <https://www.slideshare.net/OVTT/foro-redemprendia-sesin-6-daniel-medina-opinno-29283150> (accessed 28 March 2021).
- Reuber, B. (2011), “Rypple sees payoff of feedback”, *The Globe and Mail*, available at: <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/rypple-sees-payoff-of-feedback/article560851/>.
- Shark Tank México. (2021), “¡No le metas un solo peso más!”, available at: <https://www.sharktankmexico.com/>

youtube.com/watch?v=KqfnllgFzGY
(accessed 28 March 2021).

Smith, B.D. (2012), "Fall in Love with the Problem, Not the Solution", available at: <https://www.linkedin.com/pulse/20121101134612-1940438-fall-in-love-with-the-problem-not-the-solution/> (accessed 21 March 2021).

Takaoka C., T. (2013), "Innovación en un negocio de Commodities", available at: <https://www.slideshare.net/Takaoka/innovacion-en-un-negocio-de-commodities> (accessed 28 March 2022).